

**Трибуна Молодого Исследователя
ЖАС ЗЕРТТЕУШІНІҢ МІНБЕСІ
PLATFORM OF YOUNG RESEARCHER**

МРНТИ 06.35.51
УДК 338.24, 351/354, 65.01

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-1-182-191>

А.Е. КАРТОВ,*¹

докторант.

*e-mail: kartov_alish@mail.ru

Е.С. ЖОЛДЫБАЕВ,¹

докторант.

e-mail: zherlan@gmail.com

¹Академия государственного управления
при Президенте Республики Казахстан,
Казахстан, г. Нур-Султан

**ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ ПРОЕКТНОГО ОФИСА МИНИСТЕРСТВА
ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ, ИННОВАЦИЙ И АЭРОКОСМИЧЕСКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

Аннотация

В настоящее время система проектного менеджмента активно имплементируется в деятельность государственных органов Республики Казахстан. Методологическая часть заключается в разработке и утверждении типового регламента и правил проектного управления. Организационная часть системы проектного менеджмента определяется работой проектного офиса государственных органов, а информационная поддержка – работой единой информационной системы. Цель статьи – проведение анализа работы системы проектного менеджмента в Республике Казахстан, а именно деятельности проектного офиса Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан (МЦРИАП). В результате данного анализа выявлены определенные недочеты и пробелы, которые имеют систематический характер и отрицательно влияют на результат деятельности проектного офиса. Авторами данного исследования сделаны и обоснованы выводы, которые показывают реальный порядок взаимодействия проектного офиса МЦРИАП с национальным проектным офисом и другими государственными органами. Во многом проблемы МЦРИАП в сфере проектного менеджмента характерны и для других государственных органов. Одна из главных проблем – неполное формирование проектных офисов и сложность восприятия рядовыми государственными служащими идей проектного менеджмента. Сложности работы проектного офиса МЦРИАП могут быть актуальны и для других центральных и местных государственных органов, что может подтолкнуть пересмотреть проводимую государственную политику в части внедрения проектного менеджмента. Использованы следующие методы исследования: анализ документов, кейс-стади, дедукция, обобщение и конкретизация.

Ключевые слова: менеджмент, проектный офис, информационная система, цифровизация, промышленность, инновация, матричная структура.

Введение

Актуальность настоящего исследования определена преобразованиями в нашей стране, происходящими в системе государственного планирования. Еще до начала пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 в Республики Казахстан в январе 2020 г. глава государства Касым-Жомарт Токаев поручил Правительству Республики Казахстан обеспечить внедрение современных подходов проектного менеджмента для повышения эффективности взаимодей-

ствия центральных и местных исполнительных органов [1]. Пандемия же, в свою очередь, демонстрирует, что дальнейшее развитие экономики Республики Казахстан тесно связано с уровнем готовности страны к внедрению проектных подходов в государственное управление, особенно в сфере ИТ.

В настоящий момент мы становимся свидетелями перехода от государственных программ к национальным проектам, в которых использование элементов проектного менеджмента берется за основу. В этом отрасль информационных технологий является не исключением, а должна стать примером для грамотного выстраивания проектного менеджмента.

Так, Министерством цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан проводится работа по разработке и утверждению национального проекта «Технологический рывок за счет цифровизации, инноваций и науки». Кроме того, министерством проводится функциональный анализ для выстраивания высокоэффективного компактного государственного аппарата, основным приоритетом которого станет повышение уровня цифровизации страны и экономики в целом.

Необходимо отметить, что о необходимости ускорения темпов развития экономики Республики Казахстан и улучшения качества жизни населения посредством использования цифровых технологий говорилось еще в Послании Президента Республики Казахстан в 2017 г. [2]. Однако нынешние обстоятельства проявили всю важность цифровых технологий и показали необходимость всестороннего пересмотра государственной поддержки развития отрасли цифровизации.

Для успешного внедрения проектного подхода в сфере цифровизации необходимо изучить историю развития данной отрасли в нашей стране.

Начальным действием для перехода к информационному обществу была государственная программа «Информационный Казахстан–2020», утвержденная в 2013 г. В рамках данной программы планировалось решить ряд вопросов: создание институтов «открытого и мобильного правительства», переход к информационному обществу, совершенствование государственного управления, рост доступности информационной инфраструктуры как для бизнеса, так и для рядовых граждан страны.

Вместе с тем стремительное развитие информационных технологий в мировых масштабах ставило новые вызовы перед страной. Кроме того, начавшийся курс по переходу к проектному менеджменту заставил пересмотреть действующую программу цифровизации страны. С учетом этих преобразований была составлена государственная программа «Цифровой Казахстан» [3]. Уже тогда началась работа по имплементации базовых методик проектного менеджмента. Так, государственная программа разбивалась на базовые направления, которые в свою очередь делились на группы проектов. За каждым проектом закреплялся ответственный государственный служащий, условно называемый «менеджер проекта» [4].

В целях проведения мониторинга, оценки и корректировки мероприятий государственной программы «Цифровой Казахстан» при Президенте Республики Казахстан создана комиссия по вопросам внедрения цифровизации. Кроме того, в центральных государственных органах были внедрены должности цифровых вице-министров (CDO), а в регионах были определены заместители акимов, ответственные за цифровизацию регионов [5].

Для мониторинга программы в режиме онлайн была использована информационная система «Битрикс–24». Информационная система позволяла понимать, какой проект отстает от сроков реализации и в чем суть проблемы отставания. В этом проявлялись первые шаги для работы всех государственных органов в формате Agile в сфере цифровизации [4].

Основные положения

Вместе с тем необходимо отметить, что с принятием национального плана «Технологический рывок за счет цифровизации, инноваций и науки» вышеуказанная государственная программа «Цифровой Казахстан» будет поставлена на утрату. Переход от государственных программ к национальным проектам символизирует начало эпохи проектного менеджмента для всей страны в целом [6].

В целях эффективного внедрения проектного менеджмента в государственных органах создаются проектные офисы, функциями которых являются координация, консультационная, методологическая, аналитическая и организационная поддержка проектного персонала и заинтересованных сторон. Для регулирования деятельности проектных офисов разработаны и утверждены Правительством Республики Казахстан Правила осуществления проектного управления. Правила позволяют повысить результативность и эффективность работы за счет инновационных методов управления проектами, оптимизировать сроки решения задач и их корректировки благодаря контролируемому графику исполнения проектов. Кроме того, правила предусматривают внедрение дополнительных мер материальной и нематериальной мотивации проектного персонала в соответствии с действующим законодательством [7].

Переход от жесткой иерархической структуры к более гибкой матричной позволит сравнительно легче приспосабливаться к новым условиям для достижения поставленных целей. На период реализации государственных инициатив, программ и проектов будут привлекаться контрактные служащие [8].

В рамках проектного менеджмента в целях мониторинга реализации проектов стратегических документов страны создана кросс-платформа Easy project. Задачей портала является организация совместной проектной деятельности кросс-функциональных проектных команд, реализующих государственные программы, программы развития территорий и другие документы системы государственного планирования независимо от их организационно-правовой формы, ведомственной принадлежности, формы собственности и сферы деятельности [8].

В целях мониторинга реализации всех национальных проектов при Правительстве Республики Казахстан создан офис по мониторингу реализации национальных проектов. Данным офисом проводится работа по управлению взаимодействием проектного персонала государственных органов и организаций с представителями бизнеса, экспертных сообществ, гражданского общества, в том числе организация экспертных площадок, проведение регулярных мозговых штурмов и обсуждение новых инициатив [9].

Государственное управление в сфере цифровизации также трансформируется с использованием всех характеристик в соответствии с проектным подходом. Так, в структуре МЦРИАП создан свой проектный офис. Проводится работа по выстраиванию проектных кросс-функциональных команд с другими государственными органами. Внесен в информационную систему ряд проектов, и за каждым закреплён менеджер проекта. Проводится работа по повышению компетентности сотрудников министерства в сфере проектного менеджмента посредством проведения обучающих семинаров на площадках Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан.

Вместе с тем министерство планирует провести работу по изменению организационной среды в целях развития «горизонтального взаимодействия». Планируется создать условия для взаимосвязи, сотрудничества специалистов из разных структурных подразделений министерства и подведомственных организаций. В дополнение ко всему проектный подход позволит государственным служащим уменьшить рутинную и повторяющуюся работу.

Кроме того, в структурах крупнейших подведомственных предприятий министерства, таких как АО «Национальный инфокоммуникационный холдинг «Зерде», НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан», АО «Национальные информационные технологии», будут созданы свои проектные офисы. Планируется, что все сотрудники проектных офисов пройдут обучение и станут проводниками проектного менеджмента в сфере цифровизации. Посредством внедрения проектного менеджмента министерство планирует улучшить показатели страны в сфере цифровизации и информационно-коммуникационных технологий.

Материалы и методы

Для проведения исследования использовались общенаучные методы: анализ, синтез, обобщение.

В целях подтверждения предполагаемой гипотезы авторами был использован метод опроса, позволивший напрямую получить информацию от респондентов.

Результаты

Однако проведенный авторами опрос, направленный на выявление существующих пробелов и потенциальных рисков, связанных с функционированием проектного менеджмента в деятельности государственных органов, показал, что почти половина респондентов говорят об отсутствии системности проектного менеджмента. Опрос был проведен среди 57 государственных служащих, непосредственно задействованных в работе проектных офисов государственных органов, в том числе сотрудников МЦРИАП.

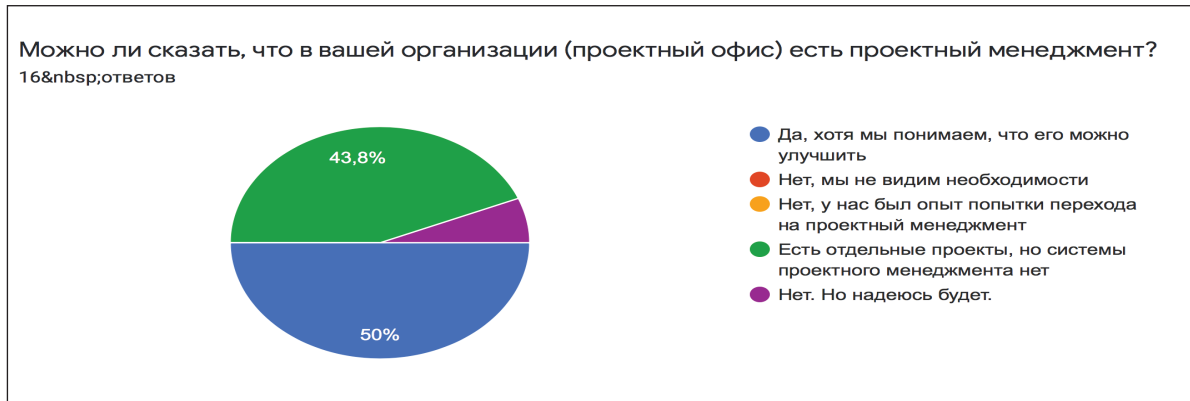


Диаграмма 1 – Можно ли сказать, что в вашей организации работают по принципам проектного менеджмента?

Результаты опроса показывают, что государственные служащие не видят слаженной работы всех элементов системы проектного менеджмента или ее эффективности в достижении необходимых результатов.

Следующий статистический анализ демонстрирует перечень определенных проблем, отрицательно влияющих на развитие проектного менеджмента, среди которых респонденты особо отмечают отторжение новых подходов и бюрократический менталитет.



Диаграмма 2 – Какие проблемы можете отметить при внедрении и работе по проектному менеджменту?

На самом деле отмеченные недочеты и пробелы так или иначе находят свое отражение в работе проектного офиса МЦРИАП. Так, например, многие в МЦРИАП воспринимают систему проектного менеджмента Easy project как еще одну информационную систему, куда необходимо вносить информацию, которая ранее была уже направлена в другом формате. То есть официальная информация, которая ранее была представлена официальным письмом, повторно вносится в платформу проектного менеджмента Easy project. Тем самым исполнитель представляет дважды одну и ту же информацию различными способами, и как результат это приводит к отторжению информационной платформы. Соответственно, действия такого рода выставляют проектный менеджмент как еще одно лишнее ненужное занятие, которое лишь усложняет деятельность государственных служащих.

Такой подход отрицательно сказывается на результативности работы в целом. Хотя идея внедрения информационной системы изначально была направлена на оптимизацию бизнес-процессов, улучшение взаимодействия между государственными органами и уменьшение бюрократии.

Аналогично можно сказать и о регламенте проектной деятельности. Согласно утвержденным Правилам проектной деятельности каждый государственный орган должен разработать свой регламент проектной деятельности. Вместе с тем данный документ в реальности никак не способствует использованию элементов проектного менеджмента в работе государственного органа.

Так, например, МЦРИАП – один из первых государственных органов, который утвердил регламент проектной деятельности. Имея утвержденный документ, все бизнес-процессы как внутри министерства, так и в работе с другими государственными органами остались без изменений.

Обсуждение

Работа проектного офиса МЦРИАП ведется по матричной структуре, что подразумевает подход двойного подчинения, при котором сотрудник в случае функциональной необходимости подчиняется как своему непосредственному руководителю, так и руководителю другого структурного подразделения или ведомства.

Речь идет не только о переходе с функциональной организационной структуры к матричной или проектной структуре. Здесь уместно сказать о перестроении всей системы государственного управления. Перестроение это связано прежде всего с изменением корпоративной культуры, переходом к процессному мышлению среди государственных работников.

Это то, что предполагает теория. Проведенный же анализ раскрывает реальное положение дел, когда все внимание и все ресурсы были брошены на эффективность создания самой системы проектного менеджмента, при этом игнорируя такие важные аспекты, как формирование процессного мышления у государственных служащих и «организационная зрелость».

Организация, как и любой живой организм, проходит определенные этапы в рамках своего жизненного цикла, которые характеризуются различными задачами, организационной структурой, компетенцией персонала и другими компонентами. По мере развития организация становится более конкурентоспособной, она должна оперативно реагировать на изменения в окружающей среде и при этом наиболее оптимально использовать ресурсы [10]. Чем быстрее организация реагирует на изменения и запросы общества, тем выше ее уровень зрелости.

В теории существует пятибалльная градация уровня зрелости организации.

Таблица 1 – Уровни зрелости организации

| Уровень | Характеристика уровня зрелости | Характерная организационная структура |
|--|---|---------------------------------------|
| «0» Отсутствующий | Процессы не появляются в ответ на определенные события | Нет |
| «1» Начальный | Процессы непредсказуемые, слабо контролируемые | Иерархическая структура |
| «2» Управляемый | Процессы определены на уровне проектов. Процессы появляются в ответ на определенные события | Проектные команды |
| «3» Определяемый | Процессы определены на уровне всей организации. Процессы исполняются заблаговременно | Конвейеры |
| «4» Измеряемый | Процессы измеряются и контролируются | Матричная организационная структура |
| «5» Оптимизируемый | Постоянное совершенствование процессов | Сетевая организационная структура |
| Примечание – Составлено по источнику [11]. | | |

Заблаговременное исполнение процессов в организации означает, что процессы описаны и регламентированы. Такая организация считается достаточно зрелой для внедрения таких технологий, как проектный менеджмент. Это отличает ее от незрелой организации, где процесс управления проектами зависит от самих исполнителей.

Еще одной отличительной чертой зрелой организации является наличие отработанных механизмов управления проектами, которые формируются и совершенствуются в пилотных проектах. Такой подход обеспечивает максимально точную оценку времени и стоимости выполнения работ, основанную на накопленном опыте. Такая организация способна отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно обеспечивало достижение стратегических целей организации [12].

Таким образом, непринятие новых подходов и методов работы сотрудниками проектного офиса МЦРИАП связано с недостаточным уровнем зрелости самой организации.

Для эффективного внедрения системы проектного менеджмента в деятельность государственного органа сначала следует определить уровень ее зрелости через призму уровня процессного мышления и корпоративной культуры. Существует ряд тестов, разработанных специально для определения таких уровней.

Так как сама работа по принципам проектного менеджмента предполагает четко описанные процессы, то для внедрения проектного офиса необходимо, чтобы у организации был 3-й уровень – «определяемый». После этого нужно внедрять проектный офис на самом начальном уровне зрелости.

Проектный офис также имеет определенные уровни зрелости.

Таблица 2 – Уровни зрелости проектного офиса

| Проектный офис | Организационная поддержка |
|--|---|
| Хранилище | Проектный офис служит хранилищем и источником информации о ходе выполнения проекта и применяемых при этом методах и стандартах. Проектный офис в основном нужен для хранения информации в области проектного управления, выявления недочетов в информации о проектах |
| Наставник | На следующем этапе развития зрелости проектный офис предполагает обучение проектных менеджеров и проектного персонала. Начинается формирование базы знаний проектного менеджмента в организации, однако контроль со стороны проектного офиса все еще слабый |
| Организатор | Проектный офис на данном этапе оказывает поддержку руководителям проектов, программ и портфелей проектов. В целях контроля устанавливаются единые стандарты: разрабатываются регламенты, правила использования проектного менеджмента в работе. Контроль со стороны проектного офиса находится на среднем уровне. Происходит обучение проектных менеджеров и проектного персонала. Также идет непосредственное управление проектами, программами проектов |
| Катализатор | Далее контроль возрастает со стороны проектного офиса. Основная задача проектного офиса на этом этапе – связать цели организации с проектами, а также установить взаимодействие со всеми функциональными подразделениями |
| Интегратор | Уровень контроля со стороны проектного офиса очень высокий. К организационной поддержке относится формирование портфеля проектов на базе стратегии компании, повышение эффективности использования трудовых ресурсов. Идет постоянное совершенствование бизнес-процессов |
| Примечание – Составлено по источнику [13]. | |

Как видим, работа проектного офиса МЦРИАП, как и остальных проектных офисов местных исполнительных и центральных государственных органов, без поэтапного перехода уровней зрелости, осуществляется сразу на уровне «интегратор», который предполагает усиленный контроль со стороны проектного офиса.

В таком случае уровни зрелости организации и проектного офиса имеют большой разрыв. Эффективным сотрудничество считается в том случае, если уровни зрелости находятся на одном уровне, что дает возможность проектной организации развиваться вместе.

Разрывы в уровнях зрелости приводят к взаимному раздражению и выгоранию: более зрелый проектный офис будет пытаться давать менее зрелой организации то, что она не способна «усвоить и переварить».

Еще одной рекомендацией по совершенствованию системы проектного менеджмента в деятельности МЦРИАП является внедрение инструментов мотивации, направленных на предоставление оплаты за реализацию проектов. На данном этапе развития проектного менеджмента не предусмотрена система мотивации для сотрудников, задействованных в проектной деятельности. Это отражается на низком уровне вовлеченности сотрудников, следовательно, работа по проектному менеджменту воспринимается как дополнительная нагрузка. В этой связи будет логичным определить проектную и процессную деятельность внутри государственного органа и повысить оплату труда сотрудникам, вовлеченным в проектную деятельность.

Заключение

В настоящее время цифровые технологии оказывают колоссальное влияние на национальные экономики, социальную, культурную и политическую жизнь. Поэтому все государства мира провозглашают стратегии и реализуют комплексные национальные программы, способствующие развитию отрасли ИТ [14]. Необходимо отметить, что проектный менеджмент как инструмент давно прижился в государственном управлении развитых стран, многие передовые страны внедрили инструменты проектного менеджмента на официальном уровне. Яркий пример тому британская компания Axelos, занимающаяся обучением и сертификацией стандарта проектного менеджмента PRINCE2®, это совместная компания Кабинета министров Великобритании и компании Capita [15].

Стоит обратить внимание, что нынешний уровень развития отрасли цифровизации Республики Казахстан является относительно средним. Однако у страны имеется возможность совершить качественный рывок в развитии отрасли ИТ, который позволит стране выйти на передовые позиции на мировой арене, а проектный менеджмент может стать тем инструментом, который позволит реализовать данную задачу.

Вместе с тем необходимо пересмотреть и проводимую государственную политику во внедрении проектного менеджмента. Очевидно, что уже сделаны определенные первые шаги по внедрению проектного менеджмента, такие как утверждение Правил и регламента проектной деятельности. Однако основная работа должна быть направлена на изменение мышления Правительства и руководящего состава всех государственных органов. Проектные офисы любого государственного органа смогут заработать на всех мощностях только при полной поддержке руководящего состава, а также при наделении их более высоким статусом в структуре государственного органа.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Выступление Президента Касым-Жомарта Токаева на расширенном заседании Правительства Республики Казахстан от 24.01.2020. URL: https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-rasshirennom-zasedanii-pravitelstva-respubliki-kazahstan.
- 2 Назарбаев Н. Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность. Послание Президента Республики Казахстан от 31.01.2017. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700002017>.
- 3 Постановление Правительства Республики Казахстан от 12.12.2017 года № 827 «Об утверждении Государственной программы «Цифровой Казахстан». URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000827>.
- 4 Государственная программа «Цифровой Казахстан» (утверждена Постановлением Правительства Республики Казахстан от 12.12.2012 № 827). URL: <https://digital.kz/wp-content/uploads/2020/03/%D0%A6%D0%9A-%D1%80%D1%83%D1%81.pdf>.

5 Сыздыкбаев А. «Цифровые» вице-министры появятся еще в трех ведомствах РК // МИА Kazinform. – Нур-Султан, 2019. 26.11. URL: Режим доступа: https://www.inform.kz/ru/cifrovye-vice-ministry-poyavyatsya-eshe-v-treh-vedomstvakh-rk_a3588730.

6 Нацпроекты должны иметь приоритет при получении финансирования // Капитал. – Нур-Султан, 2021. – 21.04. – URL: <https://kapital.kz/gosudarstvo/95082/natsproyekty-dolzny-imet-prioritet-pri-poluchenii-finansirovaniya.html>.

7 Указ Президента Республики Казахстан от 26.02.2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>.

8 Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан 2020 год. Нур-Султан, 2021. – С. 22-23.

9 Распоряжение Премьер-министра Республики Казахстан от 23.02.2021 года № 37-р «О создании Офиса по мониторингу реализации национальных проектов». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2100000037>.

10 Гаврилова А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебник. М.: КНОРУС, 2012. – 315 с.

11 Ойнаров А.Р., Душабаев Д.Ш., Картов А.Е. Внедрение системы проектного управления в государственный сектор. LAP Lamberd Academic Publishing RU, 2018. – С. 43.

12 Оценка зрелости проектного управления. URL: <https://journal-management.com/issue/2018/03/19>.

13 Проектный офис. URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/proektniy-ofis-marianna-krel/>.

14 The 2015 BCG e-Intensity Index. November 18, 2015. URL: <https://www.bcg.com/publications/interactives/bcg-e-intensity-index>.

15 Официальный сайт компании Axelos. URL: <https://www.axelos.com/about-axelos>.

REFERENCES

1 Vystuplenie Prezidenta Kasym-Zhomarta Tokaeva na rasshirennom zasedanii Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 24.01.2020. URL: https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-rasshirennom-zasedanii-pravitel'stva-respubliki-kazahstan.

2 Nazarbaev N. Tret'ja modernizacija Kazahstana: global'naja konkurentosposobnost'. Poslanie Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 31.01.2017. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700002017>.

3 Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 12.12.2017 goda № 827 «Ob utverzhenii Gosudarstvennoj programmy «Cifrovoy Kazahstan». URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000827>.

4 Gosudarstvennaja programma «Cifrovoy Kazahstan» (utverzhdjena Postanovleniem Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 12.12.2012 № 827). URL: <https://digitalkz.kz/wp-content/uploads/2020/03/%D0%A6%D0%9A-%D1%80%D1%83%D1%81.pdf>.

5 Syzdykbaev A. «Cifrovye» vice-ministry pojavjatsja eshhe v treh vedomstvakh RK // MIA Kazinform. – Nur-Sultan, 2019. 26.11. URL: Режим доступа: https://www.inform.kz/ru/cifrovye-vice-ministry-poyavyatsya-eshe-v-treh-vedomstvakh-rk_a3588730.

6 Nacproekty dolzhny imet' prioritet pri poluchenii finansirovaniya // Kapital. – Nur-Sultan, 2021. – 21.04. – URL: <https://kapital.kz/gosudarstvo/95082/natsproyekty-dolzny-imet-prioritet-pri-poluchenii-finansirovaniya.html>.

7 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 26.02.2021 goda № 522 «Ob utverzhenii Konceptii razvitija gosudarstvennogo upravlenija v Respublike Kazahstan do 2030 goda». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>.

8 Nacional'nyj doklad o sostojanii gosudarstvennoj sluzhby v Respublike Kazahstan 2020 god. Nur-Sultan, 2021. P. 22–23.

9 Rasporjazhenie Prem'er-ministra Respubliki Kazahstan ot 23.02.2021 goda № 37-r «O sozdanii Ofisa po monitoringu realizacii nacional'nyh proektov». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2100000037>.

10 Gavrilova A.N. (2012) Finansy organizacij (predpriyatij): uchebnik. M.: KNORUS, 315 p.

11 Ojnarov A.R., Dushabaev D.Sh., Kartov A.E. (2018) Vnedrenie sistemy proektnogo upravlenija v gosudarstvennyj sektor. LAP Lamberd Academic Publishing RU. P. 43.

12 Ocenka zrelosti proektnogo upravlenija. URL: <https://journal-management.com/issue/2018/03/19>.

13 Proektnyj ofis. URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/proektniy-ofis-marianna-krel/>.

14 The 2015 BCG e-Intensity Index. November 18, 2015. URL: <https://www.bcg.com/publications/interactives/bcg-e-intensity-index>.

15 Oficial'nyj sajт kompanii Axelos. URL: <https://www.axelos.com/about-axelos>.

Ә.Е. ҚАРТОВ,*¹

докторант.

*e-mail: kartov_alish@mail.ru

Е.С. ЖОЛДЫБАЕВ,¹

докторант.

e-mail: zherlan@gmail.com

¹Қазақстан Республикасы Президентінің
жанындағы мемлекеттік басқару академиясы,
Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ЦИФРЛЫҚ ДАМУ,
ИННОВАЦИЯЛАР ЖӘНЕ АЭРОҒАРЫШ ӨНЕРКӘСІБІ
МИНИСТРЛІГІНІҢ ЖОБАЛЫҚ КЕҢСЕСІ
ЖҰМЫСЫНЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ**

Аңдатпа

Қазіргі уақытта жобалық менеджмент жүйесі Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарының қызметіне белсенді енгізілуде. Әдіснамалық бөлім үлгілік регламентті және жобалық басқару қағидаларын әзірлеу мен бекітуден тұрады. Жобаларды басқару жүйесінің ұйымдастырушылық бөлігі мемлекеттік органдардың жобалық офисінің жұмысымен, ал ақпараттық қамтамасыз ету бірыңғай ақпараттық жүйенің жұмысымен анықталады. Мақаланың мақсаты – Қазақстан Республикасындағы жобалық менеджмент жүйесінің жұмысына, атап айтқанда Қазақстан Республикасының цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің (ЦДИАӨМ) жобалық кеңсесінің қызметіне талдау жүргізу. Осы талдау нәтижесінде жүйелік болып табылатын және жобалық кеңсе жұмысының нәтижесіне теріс әсер ететін кейбір кемшіліктер мен олқылықтар анықталды. Осы зерттеудің авторлары ЦДИАӨМ жобалық кеңсесінің ұлттық жобалау кеңсесімен және басқа да мемлекеттік органдармен өзара іс-қимылының нақты тәртібін көрсететін және негізделген қорытындылар жасады. Көп жағдайда жобалық менеджмент саласындағы ЦДИАӨМ мәселелері басқа мемлекеттік органдарға да тән. Сонымен, негізгі мәселелердің бірі – жобалық кеңселердің толық қалыптаспауы және қарапайым мемлекеттік қызметшілердің жобаларды басқару идеяларын қабылдауының күрделілігі. ЦДИАӨМ жобалық кеңсесі жұмысының күрделілігі басқа орталық және жергілікті мемлекеттік органдар үшін де өзекті болуы мүмкін, бұл жобалық менеджментті енгізу бөлігінде жүргізіліп жатқан мемлекеттік саясатты қайта қарауға итермелеуі ықтимал. Зерттеудің келесі әдістері қолданылды: құжаттарды талдау, кейс-стади, дедукция, жалпылау және нақтылау.

Тірек сөздер: менеджмент, жобалық кеңсе, ақпараттық жүйе, цифрландыру, өнеркәсіп, инновация, матрицалық құрылым.

A.YE. KARTOV,*¹

PhD student.

*e-mail: kartov_alish@mail.ru

YE.S. ZHOLDYBAYEV,¹

PhD student.

e-mail: zherlan@gmail.com

¹Academy of Public Administration
under the President of the Republic,
Kazakhstan, Nur-Sultan

**FEATURES OF THE PROJECT OFFICE WORK
OF THE MINISTRY OF DIGITAL DEVELOPMENT,
INNOVATIONS AND AEROSPACE INDUSTRY
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

Abstract

The project management system is being implemented in the activities of the state bodies of Kazakhstan. The methodological part consists in the development and approval of standard regulations and rules for project management. The organizational part of the project management system is determined by the work of the project office of state bodies, and information support is determined by the work of a unified information system. The

purpose of the article was to analyze the work of the project management system, namely, the activities of the project office of the Ministry of Digital Development, Innovations and Aerospace Industry of the Republic of Kazakhstan (hereinafter – MDDIAI). As a result of this analysis, some shortcomings and gaps were identified, which are systematic and negatively affect the result of the project office. The authors of this study made and substantiated conclusions that show the real procedure for interaction of the MDDIAI project office with the national project office and other state bodies. In many ways, the problems of MDDIAI in the field of project management are of a similar nature for other state bodies. One of the main problems is the incomplete formation of project offices and the complexity of the perception of project management ideas by ordinary civil servants. Difficulties in the work of the MDDIAI project office may be relevant for other central and local state bodies, which will help to revise the current state policy in terms of project management implementation. The following research methods were used: document analysis, case studies, deduction, generalization and concretization.

Key words: management, project office, information system, digitalization, industry, innovation, matrix structure.